



**Hanzehogeschool
Groningen**

University of Applied Sciences

Kenniscentrum Biobased Economy



De burger geeft meerwaarde aan business

De Bottom-Up Business Opportunities
benadering: een praktijkvoorbeeld van
'participatieve backcasting'

Egbert Dommerholt & Derwin Schorren

Interreg
North Sea Region
PERISCOPE

European Regional Development Fund



EUROPEAN UNION

share your talent. **move** the world.

Ik heb het nog nooit eerder gedaan,
dus ik denk dat ik het wel kan.

Pippi Langkous



Inhoud

Voorwoord 7

1. Inleiding 9

2. Beweging 12

3. De BUBO-methode 17

3.1 Inleiding 17

3.2 Dubbele transitieoriëntatie 20

3.3 De verschillende fases van de BUBO-methode 25

Bijlage 1: Forecasting en backcasting 31

Bijlage 2: Nieuwe Business Modellen 38

Referenties: 41

Voorwoord

Duurzame ontwikkeling en de circulaire economie staan tegenwoordig hoog op de agenda van menig organisatie. Vanwege klimaatverandering en dreigende grondstoffentekorten kan men er niet meer omheen, al dan niet gedwongen door de overheid of andere belangrijke stakeholders. In het onderwijs kunnen duurzame ontwikkeling en de circulaire economie zich ook in een toenemende belangstelling verheugen, niet in het minst om de toegenomen aandacht voor de zogenoemde Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. Kortom, er zijn tal van organisaties van allerlei snit en maatschappelijke achtergrond die zich terecht druk maken om onze planeet en haar bewoners. Doorgaan op de oude manier is geen optie en het optimaliseren van processen, hoewel noodzakelijk, is volstrekt onvoldoende om de overgang naar een nieuwe economie te realiseren. Daarvoor is veel meer nodig. Met dit boekje willen we een transitie naar een duurzame samenleving bevorderen, door gebruik te maken van de wisdom of the crowd; een slogan die we hebben vertaald in de zogenoemde Bottom Up Business Opportunities methodiek: BUBO. Met wisdom of the crowd bedoelen we dat iedereen die een bijdrage kan en wil leveren aan de grote maatschappelijke uitdagingen van deze tijd, daar ook een bijdrage aan moet kunnen leveren door middel -wat wij noemen- Community Enterprises.

Dit boekje is geschreven als onderdeel van het PERISCOPE project. In het kort behelst het PERISCOPE programma de start van een permanent transnationaal intersectoraal innovatieplatform voor duurzame ontwikkelingen binnen de Noordzeeregio's. De vraag die het programma beantwoordt is welke nieuwe business mogelijkheden er zijn in de Noordzeeregio. Het uiteindelijke resultaat is een platform dat voorziet in innovaties en instrumenten op het gebied van financiën, beleid en Innovatiewerkplaatsen (IWP's).

We zijn veel dank verschuldigd aan onze collega projectleden, in het bijzonder de Noorse projectleider en gewaardeerde collega Stig Martinsen, die ons steeds de ruimte heeft gegeven om vorm te geven aan onze ideeën die uiteindelijk tot dit boekje hebben geleid. Ook willen we Anne Floor Lanting hartelijk bedanken voor haar redactionele adviezen.

Groningen, 30 januari 2020
Dr. Egbert Dommerholt en
Drs. D.W. Schorren

1. Inleiding

Bedrijven zijn er in alle soorten en maten. Van grote multinationale bedrijven met duizenden werknemers en omzetten van vele miljarden euro's tot eenmanszaken met een bescheiden omzet en alles daartussenin. Veel van deze bedrijven zijn ontstaan omdat een product of dienst in de markt werd gezet, dat winstgevend wordt verkocht. Dat is vaak ook het idee dat mensen hebben bij een bedrijf, namelijk dat het gefocust is op het maken van winst, of chique gezegd dat het draait om het creëren van financiële- of aandeelhouderswaarde. Op zich is dat ook niet zo raar, omdat dit het beeld is waarmee tal van generaties zijn opgegroeid. Hoewel het beeld een beetje aan het kantelen is, wordt het maken van winst nog steeds gezien als een van de belangrijkste uitgangspunten van de economie. Dat terwijl het in de economie niet enkel draait om het creëren van winst, maar vooral om het creëren van waarde. 'Waarde' omvat veel meer dan winst alleen. Het gaat om het creëren van sociale waarde, zoals gemeenschapszin, saamhorigheid, een eerlijke inkomensverdeling, gelijke behandeling, het ontwikkelen en delen van kennis, het scheppen van werkgelegenheid, een eind maken aan de honger enzovoorts. Maar ook om het creëren van ecologische waarde, zoals het beschermen van de natuur en de grondstoffen die zij voortbrengt, een eind maken aan de vervuiling van de planeet, zorgdragen voor de biodiversiteit, het beschermen van ecosystemen, enzovoorts.



Bron: Depositphotos

Helaas blijkt veel wat van waarde is, niet de waardering te krijgen die het verdient. Vaak kennen we wel de prijs van een product of dienst, zonder de werkelijke waarde ervan te kennen. Zo kan een product op een erg vervuilende manier worden gemaakt, terwijl deze vervuiling niet wordt meegerekend bij de bepaling van de prijs van het product of de dienst.

Om datgene dat van waarde is ook daadwerkelijk te waarderen, hebben wij de zogenoemde Bottom-Up Business Opportunities (BUBO) methode bedacht. Het doel van deze methode is samen met burgers (Bottom-Up) nieuwe vormen van bedrijvigheid op te sporen en verder te ontwikkelen (Business Opportunities). Dat wil zeggen dat in onze optiek de burger centraal staat, en daar hebben we goede redenen voor. Met burgers bedoelen wij alle inwoners van een bepaalde regio. Dat kunnen dus huisvrouwen zijn, maar ook boeren, scholieren, studenten, arbeiders, managers, overheidsdienaren, docenten, hoogleraren, religieuze leiders, supermarkteigenaren, etc. Een bonte verzameling van mensen, die allemaal op een of andere manier betrokken zijn bij hun omgeving.

Wij zijn ervan overtuigd dat burgers datgene wat van waarde is, zoals rust en ruimte en de natuurlijke en sociale omgeving, ook naar waarde weten te schatten. Vaak zijn de problemen waarmee een samenleving geconfronteerd wordt dermate gecompliceerd en complex dat de oplossing van die problemen niet aan een selecte groep actoren kan worden overgelaten. Neem bijvoorbeeld het vraagstuk van duurzame energievoorziening, of de klimaatproblematiek. Dit zijn onderwerpen waar je iedereen die een zinnige bijdrage kan leveren graag bij wilt betrekken. Om het in hedendaagse termen te zeggen: wij zijn grote voorstanders van een inclusieve benadering.

In dit boek staat de BUBO-methode centraal. De BUBO-methode kan het best worden omschreven als een participatieve backcasting methode. Dat klinkt ingewikkeld, maar het wil zeggen dat (groepen van) individuen een gewenste toekomst bepalen en van daaruit bekijken wat er nu gedaan moet worden om die toekomst te bereiken. In het geval van de BUBO-methode gaat het vooral om het identificeren en ontwikkelen van nieuwe vormen van bedrijvigheid, die wij 'Community Enterprises' noemen. Een community enterprise is een vorm van bedrijvigheid die bedacht is en gerund wordt door burgers.

In hoofdstuk 3 komt uitgebreid aan de orde hoe de BUBO-methode is ontstaan, hoe de methode is opgebouwd en waarom wij vinden dat er meer aandacht voor zou moeten komen. Bovendien komt de casus 'Zeerijp' aan de orde. In juli 2018 is een aantal burgers bijeengekomen in de Diek'n in Zeerijp om daar door hun zelf voorgestelde ideeën te bespreken. De resultaten zijn opgenomen in een zogenoemd 'Schetsboek'. Uiteindelijk gaat het ons niet om de BUBO-methode op zich, het is ons veel meer te doen om het in gang zetten van een beweging om de economie anders in te richten. Wij willen de voorhoede van een beweging zijn waarin burgers gemobiliseerd worden om door middel van het opzetten van Community Enterprises actief mee te werken aan de ontwikkeling van de eigen stad of regio.

Het is de bedoeling om daarvoor een platform op te richten waar burgers ideeën, kennis en ervaring kunnen delen en waar het onderwijs, de overheid en andere belanghebbenden zich bij aan kunnen sluiten. Binnen dat platform zal ook onderzoek worden gedaan en zullen nieuwe ideeën voor Community Enterprises ontstaan, die daar kunnen worden uitgewerkt. Die 'beweging' staat centraal in hoofdstuk 2.

2. Beweging

Klimaatverandering, de eindigheid van onze grondstoffen en de wijze waarop wij omgaan met (de verdeling van) welvaart dwingen ons tot een paradigmaverandering, een drastisch andere werkelijkheid. Hierbij zullen niet alleen nieuwe wetenschappelijke inzichten (bijvoorbeeld over klimaatverandering, biodiversiteit etc.) een nieuw paradigma afdwingen, maar zullen ook burgers zorgen voor en bijdragen aan een transformatie van de huidige ervaren werkelijkheid/waarheid. De druk op de leefbaarheid die uit de veranderende werkelijkheid ontstaat zal burgers intrinsiek motiveren om zich in te zetten voor andere dan financiële waarden, die het huidige economisch denken domineren.

Wij vinden het belangrijk dat ook toekomstige generaties de mogelijkheid krijgen om hun sociale en economische behoeftes te bevredigen. Om die redenen willen we een bijdrage leveren aan een in onze ogen noodzakelijke dubbele transitie: 1. de economische transitie: van lineair naar circulair/duurzaam en 2. de waardentransitie: van nadruk op financiële waardecreatie naar het benadrukken van meervoudige waardecreatie.



Bron: Depositphotos

Aan het idee om de burgers en werknemers een stem te geven in toekomstige ontwikkelingen voor hun regio, bedrijf of andere instelling wordt op papier soms al vorm gegeven. Maar papier is gewillig en de praktijk weerbarstig. Om de burger echt volwaardig mee te laten denken en beslissen over nieuwe toekomstperspectieven moet de algemeen gangbare werkelijkheid vaak worden getrotseerd. Vanwege hun bijzondere positie zijn burgers vaak intrinsiek gemotiveerd om bij het formuleren van toekomstvisies en plannen uit te gaan van meerdere waarden. Naast geld spelen ook waarden als leefbaarheid, (visuele) vervuiling, klimaat(verandering), sociale voorzieningen en dergelijke een belangrijke rol in de beeld- en besluitvorming.

In de huidige situatie treedt de overheid of het bedrijfsleven vaak op als initiator voor mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Overheden lijken te handelen alsof zij door verkiezingsuitslagen daartoe 'gemachtigd' zijn. En binnen bedrijven heerst vaak het adagium dat het aan het management is om toekomstige ontwikkelingen te bepalen. Deze door het bedrijfsleven en politieke bestuurders gewenste toekomst wordt dan veelal beredeneerd met het heden als uitgangspunt, waarbij de mogelijkheden en vooral ook onmogelijkheden van het 'nu' het zicht op de toekomst belemmeren. Dit bemoeilijkt het ontwikkelen van een gedroomde toekomstvisie voor de langere termijn.

De veelal papieren acceptatie van een bottom-up beweging door de top van organisaties (binnen vele domeinen) lijkt vaak op een uiting van politiek correct gedrag, veelal omdat de ernst van de problemen waarvoor we ons als samenleving gesteld zien (klimaat, economie, schaarste, enzovoorts) nog niet voldoende doordrongen is. Politici worden door de bevolking gekozen en ontnemen daaraan hun legitimiteit en claimen dikwijls -terecht of onterecht- ten dienste van die bevolking op te treden. Het bedrijfsleven heeft – gevangen als het nog steeds is in het *money-makes-the-world-go-round* paradigma – weinig oog voor het inzetten van burgers bij het ontwikkelen van business ideeën. Dit heeft waarschijnlijk alles te maken met het feit dat in de ogen van het bedrijfsleven burgers consumenten zijn. Hierboven spraken we over beweging in een meer abstracte betekenis; als een verplaatsing in ruimte en tijd. Bij een bottom-up beweging gaat het om een 'beweging' van onderen naar boven. Maar zo'n beweging kan alleen maar manifest worden als een groep mensen in actie komt op basis van een bepaalde (levens) visie. Zo'n groep mensen wordt in de sociologie ook wel 'Beweging' genoemd. Deze Beweging (in het vervolg met een hoofdletter aangeduid) wordt gesymboliseerd door 'de burger aan het roer' en heeft momentum in het huidige tijdsgewicht.

¹ Wanneer Beweging met een hoofdletter wordt geschreven wordt beweging in de sociologische zin bedoeld: groep mensen. Een beweging met een kleine letter geschreven heeft meer de richtinggevende annotatie.

Klimaatverandering, een dominant economisch systeem dat zijn houdbaarheidsdatum lijkt te hebben bereikt en het versterken van de democratische rechtsstaat, maken een betere en nauwere betrokkenheid van de burgers bij de toekomst van hun thuisland, regio of bedrijf noodzakelijk. Ze zijn immers ook onderdeel van hun eigen toekomst. Een bottom-up Beweging moet daarom bewustzijn creëren, en ‘druk’ uitoefenen op politici en bedrijven. De Beweging die wij voorstaan geeft een stem aan creatieve, positief ingestelde burgers, die vanuit hun perspectief kennis, ervaring en waarden in willen zetten om te komen tot toekomstvisies, van waaruit nieuwe ideeën en visies op ondernemen – in de breedste zin van het woord – ontstaan.

Vanuit onze ervaringen met het onderwijs en met bewoners/maatschappelijke organisaties, denken wij dat de bottom-up beweging binnen deze gremia zou moeten starten. Zo kan het onderwijs zich richten op het onderricht over en onderzoeken van nieuwe economische modellen. Het onderwijs zou een oefenplaats moeten worden voor het leren over burgerparticipatie, het aanboren van maatschappelijk betekenisvolle en creatieve ideeën en het oefenen van een kritische geest. Bewonersorganisaties en andere maatschappelijke organisaties kunnen de weg voor hun creatief kritische achterban effenen, zodat de input van deze achterban ook daadwerkelijk gestalte krijgt.

In wetenschappelijke literatuur wordt gesteld dat voor een succesvolle beweging een kritische massa (= Beweging) van 10 % nodig is om de andere 90 % in beweging te laten komen. Dat wil zeggen dat als een manier van denken door 10% van de bevolking wordt (uit)gedragen, deze uiteindelijk ook gemeengoed wordt bij de overige 90%. De massa, de meerderheid – is namelijk meer geneigd om compromissen te sluiten (“Minority Rules: Scientists Discover Tipping Point for the Spread of Ideas | SCNARC @ Rensselaer”, 2011). Dat betekent ook dat als we in het onderwijs beginnen met de top-10% bewust te maken, op te leiden en te trainen, deze groep de voorlopers zijn van een betekenisvolle Beweging.

In zijn Innovatie theorie² stelt Everett Rogers dat er een specifiek verloop is voor het verspreiden van een nieuw idee binnen een groep (“Diffusion of Innovation Theory”, 2019). Hij ziet een levenscyclus, bestaand uit vijf stadia, met daarin vijf groepen die het idee accepteren. Rogers onderscheidt: innovators, vroege aanvaarders (early adopters), vroege meerderheid, late meerderheid en achterblijvers. Ook bij Roger zien we dat er maar een kleine Beweging, een groep innovators en trendsetters (early adaptors of first followers) nodig is om een Beweging te starten.

Binnen het INTERREG-project Periscope hebben we met de hierna te bespreken Bottom Up Business Opportunities (BUBO) methode getracht een instrument te ontwikkelen dat recht doet aan meervoudige waardencreatie waarbij de input van de burger essentieel is om te komen tot gedragen duurzame waardencreatie, die meer inhoudt dan geld verdienen alleen.

De BUBO methodiek vormt daarmee een belangrijke aanvulling op het Entrepreneurial Discovery Process (EDP). Het EDP is een inclusief bottom-up proces waarbij deelnemers van verschillende professionele en maatschappelijke achtergronden betrokken zijn. Het gaat om het ontdekken van nieuwe activiteiten en kansen op basis van de interactie tussen participanten, waarbij beleidsmakers de uitkomsten van het proces evalueren en faciliteren. Het EDP streeft naar de integratie van kennis over ondernemen die beschikbaar is bij organisaties, bedrijven, universiteiten, cliënten en gebruikers te bevorderen door middel van partnerschappen. Verder is het EDP gericht op het opsporen, verkennen en opstarten van kansrijke innovatiedomeinen (European Commission, z.d.).

Bij de BUBO methodiek heeft de burger vanaf het begin (van idee voor een business opportunity) tot het einde (een nieuw business model) het roer in handen.

1. Om de bottom-up beweging op gang te houden en een Beweging te starten willen wij met de *early adopters* – die de BUBO methodiek omarmen binnen het onderwijs en binnen bewoners- en maatschappelijke organisaties deze activiteiten viëren en delen om zo nog meer impact te creëren.
2. Activiteiten ontplooiën (en dan praten). Er moet iets in beweging worden gezet en daarbij is het beter achteraf om vergeving te vragen dan vooraf om toestemming. We willen dus met de *eerste volgers* initiatieven tot uitvoer brengen en snel de resultaten laten zien.
3. De groei van de Beweging in laten dalen bij het leiderschap en management van organisaties, door inzet van de meest intrinsiek gemotiveerde burgers. Het kost minder moeite om een Beweging gaande te houden, dan haar te starten.
4. .. 10 procent van de mensen en organisaties overtuigen; zij moeten echt zich echt committeren en toegewijd zijn aan ‘de zaak’. De rest zal dan volgen (“Diffusion of Innovation Theory”, 2019).

En over bewegen en Beweging gesproken; wie kent het filmpje van de eenzaam dansende man niet die een groep om zich heen krijgt? (Sivers, 2010). In het kort gaat het om een man die in zijn eentje begint te dansen. Na een tijdje volgt een ander persoon zijn voorbeeld. Daarna is het hek van dam en swingen tal van anderen met het tweetal mee.

Uit dat filmpje zijn de volgende lessen te halen:

1. De leider moet de durf hebben om in zijn eentje iets gekks te doen;
2. doe iets simpels, als het ware argeloos;
3. de eerste volger moet de durf hebben om de eerste te zijn die mee doet;
4. de leider omarmt de volger als evenknie;
5. roep vrienden op om mee te doen;
6. 'drie vormen een groep', dat het is het kantelpunt;
7. men moet de volgers kunnen zien;
8. en als er meer mensen meedoen, dan is het niet langer raar om mee te doen;
9. uiteindelijk is er geen reden meer om níet mee te doen.

3. De BUBO-methode

3.1 Inleiding

In dit boekje staat de Bottom-up Business Opportunity's (BUBO) methodiek centraal. Deze is ontwikkeld door het Kenniscentrum Biobased Economy (KCBBE) van de Hanzehogeschool in het kader van het INTERREG North Sea PERISCOPE³ programma. In het kort behelst het PERISCOPE programma de start van een permanent transnationaal en multisectoraal innovatieplatform voor duurzame ontwikkelingen binnen de Noordzeeregio's. De vraag die het programma gaat beantwoorden is welke mogelijkheden voor nieuwe business er zijn in de Noordzeeregio. Het uiteindelijke resultaat is een platform dat voorziet in innovaties en instrumenten op het gebied van financiën, beleid en innovatiewerkplaatsen (IWP's).

De BUBO methode is ontwikkeld door Dr. Egbert Dommerholt⁴ en Drs. Derwin Schorren⁵ in het kader van onze werkzaamheden binnen het Kenniscentrum Biobased Economy van de Hanzehogeschool Groningen.

Hoewel de BUBO methodiek gezicht geeft aan het EDP werkpakket van het PERISCOPE programma, kan de methodiek ook buiten dit programma in verschillende contexten, op vele niveaus en binnen vele sectoren worden ingezet. En dat is ook uitdrukkelijk de bedoeling. De kern van de methodiek kan worden beschreven aan de hand van een tweetal metaforen, te weten 'burgers aan het roer' en 'tapping into the wisdom of the crowds' als het gaat om het bedenken en ontwikkelen van nieuwe economische activiteiten en ideeën. Met burgers aan het roer wordt bedoeld dat de BUBO benadering aansluit bij de wensen van burgers en medewerkers van organisaties. Zij bepalen de gewenste toekomstige situatie en zij bepalen vervolgens wie en wat er nodig is om de gewenste situatie te bereiken. 'Tapping into the wisdom of the crowds' ligt in het verlengde hiervan. Daarmee wordt bedoeld dat door burgers aan het roer te plaatsen, ten volle gebruik kan worden gemaakt de van kennis, vaardigheden, creativiteit en wijsheden van een zo breed mogelijk publiek.

³ PERISCOPE is een afkorting van Platform for Expanding Regional Innovation SCOPE for blue growth

⁴ Egbert Dommerholt is als expert op het gebied van New Business Models verbonden aan de International Business School van de Hanzehogeschool

⁵ Derwin Schorren is naast projectleider Periscope vicevoorzitter van de 'grassroot' NGO *Groninger Bodem Beweging*; een vereniging die opkomt voor de belangen van de bewoners in het aardbevingsgebied Groningen



Feeddough, bron: Depositphotos

Wie anders dan de bewoners kennen de potentie en mogelijkheden van hun dorp, regio of provincie beter? Wie anders dan de medewerkers van een organisatie weten waar zich problemen voordoen, wat die problemen zijn en hoe deze aangepakt kunnen worden. En wie anders dan de bewoners en medewerkers hebben allerlei ideeën over gewenste toekomstige situaties. Zou het niet verstandig en lonend zijn voor de overheden, het bedrijfsleven en kennisinstellingen om aan te haken bij de ideeën en de passie van de bewoners voor hun eigen omgeving, om van daaruit een economische visie voor die omgeving te formuleren? Wie anders dan de burgers weten hoe ze de regio waar ze wonen aan hun kinderen na willen laten? De BUBO-methode kan worden gezien als een reis waarbij nieuwe horizons worden verkend. De uiteindelijke bedoeling is om een beweging te starten waarbij burgers, bedrijven, overheden en kennisinstellingen gezamenlijk waardeproposities ontwikkelen en nieuwe markten verkennen. Dit kan via allerlei kruisbestuivingsactiviteiten: door het creëren van netwerken, het ontwerpen van nieuwe bedrijfsmodellen, het uitwisselen van ideeën én uiteindelijk het transnationaal koppelen van deze netwerken.

Om de uitkomsten van het EDP proces te coördineren en te faciliteren wordt een innovatiewerkplaats (IWP) opgericht en ingericht. Een innovatiewerkplaats is een fysieke en virtuele plek waar onderzoek, onderwijs en beroepspraktijk samenwerken aan complexe maatschappelijke en beroepsvraagstukken.

Innovatiewerkplaatsen zijn transdisciplinair, in de samenwerking met andere disciplines leren deelnemers over de grenzen van hun eigen vakgebied en omgeving te kijken. Innovatiewerkplaatsen brengen ontwikkeling teweeg en zijn een voedingsbodem voor innovatieve producten, diensten en start-ups (Wat is een Innovatiewerkplaats, z.d.)⁶.



Innovatieplaats Zernike Advanced Processing, foto: Ronald Zijlstra

Vanuit het PERISCOPE project lag indertijd de vraag voor om aan de blauwe economie gerelateerde 'business opportunities' te verzamelen in de eigen regio. De Europese Commissie beschrijft de term 'blauwe economie' als alle economische activiteiten gerelateerd aan de oceanen, zeeën en kusten. De meest projectleden hebben aan deze vraag gehoor gegeven door bij het bedrijfsleven te onderzoeken aan welke opportuniteiten gewerkt werd. Wij hebben de vraag anders geïnterpreteerd en vooral aan burgers in de provincie Groningen gevraagd welke ideeën bij hun leven en hoe die omgezet kunnen worden in waardeproposities⁷. Hiermee was het idee van de zogenoemde 'Community Enterprise' geboren. De Community Enterprise is een onderneming waarbij de ideeën voor waardeproposities aan

⁶ In de oorspronkelijke omschrijving wordt gesproken over multidisciplinaire IWP. In de context van het EDP proces wordt de voorkeur gegeven aan een transdisciplinaire IWP.

⁷ De reden hiervoor is dat wij het begrip 'ondernemen' centraal hebben gesteld. Vanzelfsprekend staat ondernemen centraal in het bedrijfsleven, maar buiten het bedrijfsleven ook veel partijen en individuen op een ondernemende manier bezig.

worden gedragen door burgers en waarbij die waardeproposities uiteindelijk worden omgezet in levensvatbare business modellen. De Community Enterprise, gedragen door zo'n business model, wordt gerund door burgers. Voor deze 'enterprise' of onderneming bestaat geen vastomlijnde organisatie- en juridische vorm. Daarom wordt bewust gekozen voor de term onderneming en niet 'bedrijf', omdat dan impliciet de connectie wordt gelegd met een specifieke vastomlijnde organisatievorm. Bovendien is een onderneming niet hetzelfde als een bedrijf, dat gemakkelijk kan worden geassocieerd met het verkopen van producten en diensten, waarbij geld verdienen of winst maken tegen zo laag mogelijke kosten het doel is. Bij een onderneming hoeft dat niet het geval te zijn, omdat het daar met name gaat om 'ondernemen' als werkwoord. Er kan van alles ondernomen worden zonder het expliciete doel om geld te verdienen of financiële waarde te creëren. Wat centraal staat is een ondernemende geest of mentaliteit. Bij Community Enterprises staat het creëren van meervoudige waarde centraal. Dat wil zeggen dat het werkelijk dienen van de samenleving door de onderneming voorop staat. De samenleving moet er beter van worden en niet in de eerste plaats de (financiële situatie van de) onderneming. Dat daar geld als ruil- of transactiemiddel voor nodig is, is voor iedereen duidelijk, maar dat is niet het ultieme doel.

Het doel van de BUBO-methode is om een bijdrage te leveren aan de transitie naar een duurzame en uiteindelijk circulaire economie door middel van het opzetten van Community Enterprises. Deze methode is gebaseerd op twee benaderingen, te weten (Participatieve) Backcasting (Quist & Vergragt, 2006) en de Nieuwe Business Modellen benadering (Jonker, 2016).

Het gaat feitelijk om twee transities. De eerste is de transitie van de huidige economie naar een circulaire of duurzame economie. De tweede betreft een waardentransitie.

3.2 Dubbele transitieoriëntatie

Het doel van de BUBO-methode⁸ is zoals gezegd om een bijdrage te leveren aan de transitie naar een duurzame economie, via Community Enterprises. Maar wat wordt eigenlijk met het begrip transitie bedoeld?

De term transitie wordt in veel wetenschappelijke disciplines breed gebruikt en verwijst naar een niet-lineaire verschuiving van het ene dynamische evenwicht naar het andere. De term duurzaamheidstransitie wordt steeds vaker gebruikt om te verwijzen naar grootschalige maatschappelijke veranderingen die nodig worden geacht om 'grote maatschappelijke uitdagingen' op te lossen. (Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Bij transities gaat het dus niet zomaar om 'veranderingen', maar over grote maatschappelijke veranderingen, die vaak complex en gecompliceerd zijn.

⁸ In deze publicatie worden de begrippen methode en benadering losjes gehanteerd en soms als synoniemen gebruikt, wetend dat dit vanuit wetenschappelijk oogpunt niet altijd correct is (Dreborg, 1996).

De BUBO-methode richt zich op een tweetal van die complexe maatschappelijke veranderingen, te weten op het vlak van waardecreatie en op het economische vlak. De waardentransitie behelst een verschuiving van enkelvoudige (lees: financiële) waardecreatie naar meervoudige waardecreatie, terwijl het bij de economische transitie gaat het om een verschuiving van een 'conventioneel' economisch systeem naar een duurzame, circulaire economie. Beide transities worden nu besproken.

Waardentransitie

Een waardentransitie betreft dus een verandering in het 'waardendenken'. Bij de BUBO-methode staat het denken in termen van meervoudige waardecreatie centraal. Bij meervoudige waardecreatie gaat het om het simultaan creëren van sociale, ecologische en economische waarden en wordt er gestreefd naar het maximaliseren van stakeholderswaarde. De term stakeholders kan het beste vertaald worden als belanghebbenden. Bij meervoudige waardecreatie gaat het er dus om dat er waarde wordt gecreëerd voor alle belanghebbenden van een transitie. Die belanghebbenden vertegenwoordigen een grote en diverse groepen individuen: klanten, medewerkers, buurtbewoners, overheid, de gemeenschap, milieubewegingen etc. Een mooi voorbeeld van meervoudige waardecreatie is het Groningse bedrijf Van Hulley. Dit bedrijf maakt boxershorts van gebruikt textiel en stelt tegelijkertijd vrouwen met een afstand tot de arbeidsmarkt in staat om beroep te leren en een mbo-opleiding te volgen. Uiteraard moet er voldoende geld verdiend worden om de zaak draaiende te houden, maar uiteindelijk gaat het niet om het creëren van financiële waarde, maar om het creëren van meervoudige of maatschappelijke waarde.

In het conventionele denken staat het belang van eigenlijk maar één groep op de voorgrond, namelijk het overleven van het bedrijf en het financieel bedienen van de aandeelhouders.

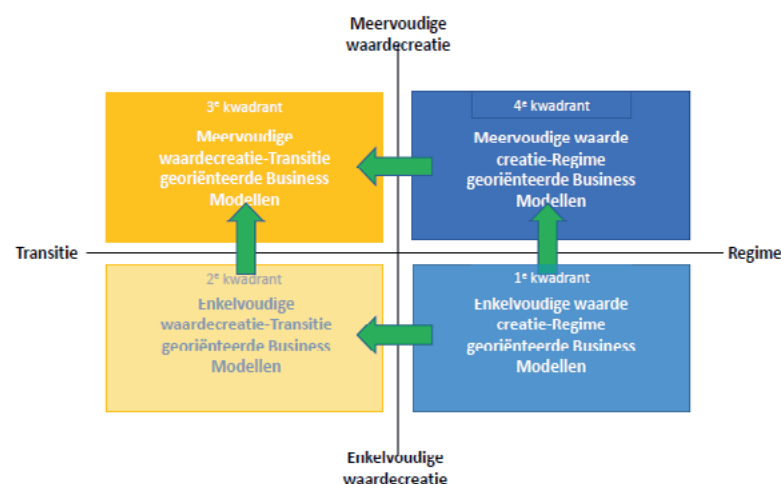
Uiteindelijk is de keuze tussen enkelvoudige financiële waardecreatie of meervoudige waardecreatie fundamenteel. Je kunt als organisatie namelijk niet tegelijk financiële én meervoudige waarde creëren (Wicks, 1996). De reden hiervoor is dat de achterliggende waardesystemen volkomen verschillend zijn⁹. Bij enkelvoudige of financiële waardecreatie gaat het met name om het maximaliseren van financiële waarde, waarbij het creëren van sociale en ecologische waarde als 'bijvangst' wordt gezien: mooi meegenomen, maar daar gaat het uiteindelijk niet om. Dat betekent ook dat er sprake is van een instrumentele stakeholderbenadering: stakeholders worden niet als doel op zich beschouwd, maar als middel om een doel te bereiken.

⁹ Het gedeelte over meervoudige waardecreatie is met toestemming van de auteur overgenomen uit Dommerholt (2019; p.199)

Bij zowel enkelvoudige als meervoudige waardecreatie gaat het om waarde die door een organisatie wordt gecreëerd. Het gaat dus om waarde als output: de diensten en producten die zo'n onderneming levert. Bepalend voor de waardecreatie zijn de door een organisatie geïnternaliseerde waarden, zeg maar de gemeenschappelijke overtuigingen die door een organisatie worden gedragen en uitgedragen in de missie en visie. Hierbij gaat het dus om waarden als input. Het is vanzelfsprekend dat als de gemeenschappelijke waarden van een organisatie blijken geven van het dienen van stakeholders en de samenleving, de waarde die door die organisatie wordt gecreëerd uiteindelijk ook betrekking zal hebben op stakeholders en de samenleving. Dat geldt natuurlijk ook voor enkelvoudige waardecreatie. Als de geïnternaliseerde waarden gericht zijn op het dienen van de aandeelhouders (shareholders), dan zal hieruit ook de voorliefde van de organisatie voor financiële waardecreatie blijken.

In figuur 1 zijn de economische transitie en de waardentransitie grafisch weergegeven. Het eerste kwadrant geeft in belangrijke mate de huidige situatie weer. Organisaties zijn georiënteerd op regimes¹⁰ en vooral gericht op het creëren van aandeelhouderswaarde.

Figuur 1: De economische en waardetransitie



Bron: Dommerholt (2019)

¹⁰ Een regime geeft de bestaande situatie weer. Een situatie die wordt gekenmerkt door regels, vaardigheden, de manier waarop we met elkaar omgaan, hoe tegen problemen wordt aangekeken en oplossingen die daarvoor worden aangedragen, de bestaande instituties, etcetera

Dit geldt bijvoorbeeld voor de meeste beursgenoteerde bedrijven. In het tweede kwadrant ligt de nadruk nog steeds op financiële waardecreatie, maar vindt in economisch opzicht een verschuiving van een lineaire naar een circulaire/duurzame economie plaats. Bij het derde kwadrant gaat het om een dubbele transitie: zowel een verschuiving in de richting van een duurzame economie als een transitie van enkelvoudige naar meervoudige waardecreatie. Dat is het kwadrant waar de BUBO-methode zich op richt en dat heeft natuurlijk ook invloed op de aard van de Community Enterprises. Het vierde kwadrant tenslotte richt zich alleen op een waardentransitie. Qua regime blijft alles bij het oude.

Economische transitie

De economische transitie houdt een systeemverandering in, een verschuiving in de richting van een circulaire economie of een duurzame economie. Er vinden hierbij veranderingen plaats in het denken over hoe economieën functioneren. Deze veranderde denkwijze heeft weer gevolgen voor economische actoren; de individuen, instellingen of organisaties die van doorslaggevende invloed zijn. Dus ook voor Community Enterprises die voortvloeien uit het toepassen van de BUBO-methode. Vanuit het oogpunt van de transitietheorie kunnen Community Enterprises worden aangeduid als 'niches'. Het zijn als het ware broedplaatsen voor nieuwe ideeën, die worden gekenmerkt door radicale innovaties. Hier wordt volop geëxperimenteerd in de meest brede zin van het woord. Het zijn fysieke of virtuele plekken, waar geleerd wordt en waar nieuwe netwerken worden gebouwd. Netwerken die ondersteunen en verbinden en waar leren en innoveren gestimuleerd worden. Binnen deze Community Enterprises mag je vallen, opstaan en opnieuw proberen.

De grondstoffenvoorraden nemen wereldwijd af, maar er zijn pioniers die hierop anticiperen, bijvoorbeeld door nieuwe materialen te ontwerpen op basis van organische reststromen, of door netwerken of ecosystemen van bedrijven en andere organisaties op een slimme manier te organiseren. Veelal gaat het daarbij, zoals eerder gezegd, om experimenten. Voor veel problemen of uitdagingen waarvoor we ons als (wereld)gemeenschap geplaatst zien, bestaan namelijk geen standaardoplossingen en handboeken met procedures. Het tot stand brengen van een circulaire economie is zo'n wereldwijde uitdaging. De Nederlandse economie moet in 2050 geheel circulair zijn. Hoe bereiken we dat doel? Geen idee, want het gaat om een transitie van ongekende schaal. Professor Jan Jonker van de Radboud Universiteit in Nijmegen is een van de auteurs van het boek *Circulair organiseren, Werkboek voor het ontwikkelen van een circulair businessmodel*¹¹. Hij introduceerde de term 'prutsenderwijs' om aan te geven hoe de circulaire economie vormgegeven zou kunnen worden. Dat woord geeft op een prachtige manier

¹¹ Dit e-book is gratis te bestellen via: <https://www.circulairebusinessmodellen.nl/>

uitdrukking aan de benodigde competenties om duurzaamheidstransities in al hun complexiteit en onevenredigheid te bevorderen. Werken aan transitities vereist een open, creatieve en coöperatieve houding, waarbij in discipline-overschrijdende omgevingen prutsender- of knutselenderwijs nieuwe kennis en vaardigheden worden opgedaan. Dat 'prutsen' vindt niet alleen op technologische niveaus plaats, maar ook op sociale, ecologische, politieke en juridische niveaus.

Pioniers kunnen echter een bedreiging vormen voor de stabiliteit van het bestaande regime. Pioniers kunnen kleine startups zijn die doorgroeien en opschalen tot serieuze spelers, maar ze kunnen ook ontstaan binnen of onderdeel uitmaken van het bestaande regime. Waar ze ook uit voortkomen, transitities beginnen met pioniers (Henneman, Loorbach, & Timmerman, 2012): mensen die op een andere manier naar de wereld kijken, die bestaande systemen en structuren kritisch durven te bevragen en de consequenties (verguizing en marginalisering) niet uit de weg gaan. Soms zijn het visionairs met prachtige vergezichten, maar veelal zijn het doeners die de daad bij het woord voegen en de hand aan de ploeg slaan. Transities ontstaan als meerdere pioniers op een gegeven moment de handen ineenslaan en er een beweging ontwikkelt rondom een gemeenschappelijk gedragen verhaal. Dan wordt er een soort sneeuwbaaleffect gecreëerd, waarbij steeds meer pioniers en spelers uit de bestaande situatie (het regime) zich aansluiten en er een effect ontstaat dat niet meer te stoppen is¹².

Tegenover 'transitiegerichtheid' staat 'Regime-oriëntatie'. Een regime geeft de bestaande situatie weer. Een situatie die wordt gekenmerkt door regels, de manier waarop we met elkaar omgaan, hoe tegen problemen wordt aangekeken en de oplossingen die daarvoor worden aangedragen, de bestaande instituties, et cetera. Zo'n regime lijkt in eerste instantie redelijk stabiel. Er verandert niet veel in de manier waarop een samenleving is georganiseerd. Mensen worden geïnspireerd door het bestaande systeem en wat ze om zich heen zien. Nieuwe regels en procedures die ze bedenken passen altijd binnen het huidige systeem. Hierdoor dreigt een 'locked-in situatie' te ontstaan als gevolg van 'path dependency'. Dat wil zeggen dat je als het ware wordt opgesloten door het systeem waar je deel van uitmaakt. Het is erg moeilijk daar uit te komen, vandaar locked in. Path dependency wil zeggen dat als je gewend bent op een bepaalde manier te denken, het erg moeilijk is om die manier van denken los te laten. Vanwege de locked-in situatie zijn innovaties vooral incrementeel van aard. Dat wil zeggen dat we blijven doen wat we doen, maar op een efficiëntere manier.

De lineaire economie is een belangrijk bestaand regime. Een lineaire economie is ingericht volgens het 'take-make-dispose-principe'. Dat wil zeggen dat grondstoffen worden omgezet in producten, die aan het eind van hun economische of technische

levensduur op de vuilnisberg of in de verbrandingsoven belanden. De lineaire economie is het tegengestelde van een circulaire economie, waarbij het doel juist is om uiteindelijk geen afval meer te produceren.

Binnen het regime van een lineaire economie is innovatie vooral gericht op een efficiënter gebruik van grondstoffen en energie. Vanwege het locked-in effect heeft een dergelijk systeem de neiging zichzelf in stand te houden¹³.

3.3 De verschillende fases van de BUBO-methode

De BUBO-methode bestaat uit een 4-tal stappen.

1. 'Brieven' uit de toekomst
2. Verwerkingssessie(s)/Schetsatelier
3. Nieuwe Business modellen
4. Innovatiewerkplaats

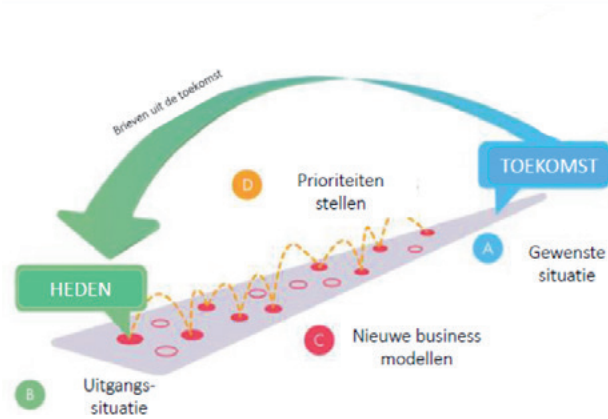
Deze stappen zijn grafisch weergegeven in figuur 2. De eerste stap 'Een brief uit de toekomst' komt overeen met het verbeelden van de gewenste toekomstige situatie (A). In het 'Schetsatelier' of de verwerkingssessie wordt de gewenste situatie nader toegelicht en uitgewerkt, en worden ideeën aangedragen hoe die toekomstige situatie bereikt kan worden (B). Deze ideeën hebben het karakter van een business- of waardepropositie. Vervolgens wordt een business model ontwikkeld om die waardepropositie 'aan te kleden' (C). Deze business modellen worden vervolgens doorontwikkeld tot de zogenaamde Community Enterprises. Elk van de ontwikkelde business modellen wordt vervolgens getest op impact en haalbaarheid. Alleen die modellen met een grote mate van haalbaarheid en impact worden tenslotte ten uitvoer gebracht (D). De 'Innovatiewerkplaats' (fase 4 van de BUBO-methode) verbindt verschillende Community Enterprises met elkaar, maar is vooral bedoeld als broedplaats waar met nieuwe ideeën vorm wordt gegeven aan nieuwe vergezichten.

De fasen 1-3 uit de BUBO-methode (corresponderend met punt A, B, C en D uit figuur 2) worden ook wel 'Backcasting' genoemd. Bij backcasting gaat het, zoals in figuur 2 is weergegeven, om het bepalen van een gewenste situatie die zo'n 30-50 jaar in de toekomst ligt. Vervolgens wordt vanuit de toekomst teruggekeken naar het heden en wordt bepaald wat nu gedaan moet worden om die gewenste situatie te bereiken. Voor meer informatie over de backcasting, het verschil met forecasting en het soort backcasting dat schuil gaat achter de BUBO-methode wordt verwezen naar bijlage 1. Alle fasen van de BUBO-methode zullen nu afzonderlijk in meer detail worden toegelicht, beginnend bij de 'brieven' uit de toekomst.

¹² Het gedeelte over niches is met permissie overgenomen uit Dommerholt (2019; p.130-133)

¹³ Het gedeelte over Regimes is grotendeels overgenomen uit (Dommerholt, 2019; p. 130)

Figuur 2: De BUBO-benadering



The Natural Step Backcasting Sustainability Organization Management, FAVPNG

Fase 1: 'Brieven' uit de toekomst

Wat houdt deze fase in?

Werken aan transitities vereist dat deelnemers hun comfortzone verlaten. We hebben allemaal last van een vorm van path-dependancy; nadenken over transitities houdt in dat we niet alleen bereid zijn, maar ook in staat zijn om onze comfortzone te verlaten. In deze fase worden deelnemers uitgedaagd creatieve talenten aan te boren door out-of-the-box te leren denken. Het is daarbij van cruciaal belang om in de 'juiste' gemoedstoestand te komen, om optimaal bij te kunnen dragen aan de volgende fase.

De BUBO-methodiek neemt de discipline-overschrijdende benadering als uitgangspunt. Dit betekent dat maatschappelijke actoren met allerlei professionele achtergronden en maatschappelijke posities (bijvoorbeeld ondernemers, ambtenaren, studenten, huisvrouwen, leraren, wetenschappers, enz.) worden uitgenodigd om deel te nemen aan het project. Wij geloven dat interactie tussen mensen met verschillende achtergronden de kwaliteit van het Entrepreneurial Discovery Process (EDP), en dus de uitkomsten, ten goede komt. Wanneer hier over 'deelnemers' wordt geschreven, verwijzen we naar dit bovengenoemde brede spectrum van betrokkenen uit de maatschappij.

De keuze voor een multidisciplinaire benadering werd bevestigd na het zien van de film 'The Imitation Game' van de Noorse regisseur Norten Tyldum. Deze film is gebaseerd op de biografie van Alan Turing: *The Enigma* van Andrew Hodges. Het centrale thema in deze film is het kraken van de Enigma-code door de Engelse geheime dienst in Bletchley Park nabij Milton Keynes in Engeland. Steeds om middernacht wijzigden de Duitsers de instellingen van het Enigma-apparaat dat

zowel voor het coderen als het decoderen van berichten wordt gebruikt. Er is de Engelsen veel aan gelegen om de instellingen te achterhalen. Op het hoogtepunt telde Bletchley Park meer dan 7000 personeelsleden die zich bezighielden met het kraken van de code, maar alle inspanningen ten spijt waren deze teams niet erg succesvol. Alan Turing, een Britse wiskundige, wordt belast met het vinden van een oplossing voor dit ongelooflijk complexe probleem. Voor het werven van personeel dat hem kan helpen bij het vinden van een oplossing gaat hij op een onconventionele, maar geniale manier te werk. Hij plaatst een puzzel in dagbladen, en al diegenen die de puzzel binnen een bepaald tijdsbestek kunnen oplossen moeten zich bij hem melden. Er melden zich mensen van alle rangen en standen. Uiteindelijk wordt ook een huisvrouw in zijn team opgenomen. Volgens de gangbare selectiemethoden zou een dergelijke keuze niet gemaakt zijn, zeker niet in die tijd.

We hebben nu als (wereld)gemeenschap weer te maken met ongelooflijk complexe problemen, zoals klimaatverandering als gevolg van het verbranden van fossiele brandstoffen, uitputting van grondstoffenvoorraden, een stijging van de wereldbevolking tot ongekennde hoogte, etc. Veel van deze complexe problemen versterken elkaar, waardoor de complexiteit alleen maar toeneemt. Om deze problemen te lijf te gaan zijn onconventionele benaderingen nodig. En net als Turing in zijn tijd, hebben we nu zo veel mogelijk mensen nodig die een bijdrage aan de oplossing kunnen leveren. Het is een waanidee dat universiteiten, hogescholen en andere wetenschappelijke instituten die klus wel alleen kunnen klaren.

Verder wordt verondersteld dat inwoners van een regio, dorp, stad of provincie trots zijn op de plek waar ze wonen, werken en leven, maar ook bezorgd zijn over de toekomst van hun kinderen en daarmee samenhangend de toekomst van de regio waar ze wonen. We maken gebruik van deze zorg die mensen voelen en de trots die ze delen voor de regio waar ze wonen. We vragen hen de toekomst van hun kinderen en de toekomst van de provincie te dromen. Hoe zien deze dromen eruit? Met andere woorden: hoe ziet de meest wenselijke toekomst er volgens deze mensen uit?



Robertsrob, bron: Depositphotos

We nodigen mensen uit om hun dromen, visies en ideeën over de toekomst en de kansen van de regio waar ze wonen te verbeelden. We vragen de mensen zich in het jaar 2050 te positioneren en vragen hen een brief te schrijven namens hun (al dan niet denkbeeldige) kinderen, kleinkinderen of buurkinderen. Wat zien zij? Hoe ziet de omgeving eruit? Hoe leven en werken mensen in die toekomst? Wat zullen ze je vertellen? Waar zijn ze trots op, hoe ervaren ze het leven in 2050? Wat zijn de meest prominente (gedeelde) waarden? Het woord 'brief' dient overdrachtelijk te worden opgevat, dat wil zeggen dat het een echte brief mag zijn, maar dat hoeft niet. Het kan bijvoorbeeld ook een videoboodschap zijn. Deelnemers mogen op elke denkbare manier die bij hun past de gewenste situatie schetsen.

Wat is het doel?

Het doel van fase 1 is tweeledig. In de eerste plaats dient het om kandidaten voor het verdere proces te selecteren. De selectie vindt plaats op basis van de toekomstkomstvisies die zijn aangeleverd. Belangrijke criteria hiervoor zijn: haalbaarheid en impact. Met haalbaarheid wordt bedoeld of het idee (onder andere) financieel haalbaar is. Met impact wordt bedoeld op de maatschappelijke betekenis van het project. De beoordeling vindt plaats door een onafhankelijke groep burgers. De ideeën die het meest haalbaar zijn en de grootste maatschappelijke impact hebben worden geselecteerd en gaan door naar de volgende fase.

Fase 2: Schetsatelier

Wat houdt deze fase in?

Nadat de brieven zijn gelezen en beoordeeld worden mensen uitgenodigd om hun ideeën te verduidelijken en vragen erover te beantwoorden. Op basis hiervan wordt een Schetsboek genereerd waarin alle ideeën zijn opgenomen die zijn bedacht. Daarmee worden de ideeën overdraagbaar. Deze ideeën vormen vervolgens de input voor fase 3: Nieuwe Business Modellen. Om de tweede fase te begrijpen moet niet uit het oog worden verloren dat het uiteindelijke doel van de BUBO-methode is om een of meerdere Community Enterprises op te richten. De gedachte hierbij is dat de mensen die de ideeën aanleveren ook degenen zijn die gaan deelnemen in de Community Enterprise, maar dat hoeft niet noodzakelijk. Het is ook mogelijk dat de ene groep de ideeën aanlevert en dat een andere groep ze uitwerkt. Of dat een deel van de groep die de ideeën aanlevert betrokken blijft bij het opzetten van de Community Enterprise. Hoe het ook zij, het schetsboek dient ervoor om de ideeën vast te leggen, zodat anderen aan kunnen sluiten bij de ontwikkeling van de nieuwe business modellen en de uiteindelijke Community Enterprise(s). Overigens kunnen de ideeën in elke wenselijke en functionele vorm gegoten worden.

Wat is het doel?

Het doel van deze fase is het opleveren van het eerdergenoemde Schetsboek, waarin de geselecteerde ideeën gedetailleerd zijn weergegeven. Deze ideeën vormen de input voor de volgende fase.

Fase 3: Business Modellen

Wat houdt deze fase in?

De output van de vorige fase (het Schetsatelier) is de input voor de derde fase van de BUBO-methodiek: het ontwikkelen van Nieuwe Business Modellen. Het idee is dat groepen worden gevormd rond de verschillende ideeën die zijn gepresenteerd in het Schetsboek. Het adagium 'de burger aan het roer' en het multidisciplinaire perspectief van de BUBO-methode geldt ook voor het ontwikkelen van een waardepropositie (wat gaan we aanbieden en voor wie) en het uiteindelijke business model. De waardeproposities worden geselecteerd op basis van de impact en haalbaarheid ervan. In principe worden alleen de meest impactvolle en de best haalbare ideeën verder uitgewerkt tot een Community Enterprise. Het selectieproces kan op verschillende manieren vorm gegeven worden. Bijvoorbeeld door de waardeproposities te laten pitchen tijdens een bijeenkomst van geïnteresseerde burgers, waarna vragen kunnen worden gesteld. De burgers die bij de bijeenkomst aanwezig zijn kunnen vervolgens in groepen worden ingedeeld, waarbij per groep voor elk van de waardeproposities de impact en haalbaarheid wordt ingeschat. Daarna kunnen in een plenaire bijeenkomst de meest impactvolle en haalbare waardeproposities worden vastgesteld (Geissdoerfer, Bocken & Hultink, 2016).

Andere kernbegrippen die we in deze derde fase introduceren zijn 'gedeelde verantwoordelijkheid' en 'gedeeld eigenaarschap'. De groep die een business model gaat ontwikkelen gaat volgens deze principes aan de slag.

Deelnemers worden getraind in het 'wat', 'waarom' en 'hoe' van nieuwe business modellen. De ontwikkeling van innovatieve business modellen in de vorm van Community Enterprises zal worden begeleid door ervaren supervisors. Uitgangspunt is dat vooraf niets is vastgelegd en alle opties nog open staan. Dit geldt voor de werkwijze, voor wie moet worden meegenomen in de loop van het ontwikkelingsproces van het businessmodel, wie welke verantwoordelijkheden op zich neemt, de juridische vorm van de onderneming, enzovoorts. Voor de ontwikkeling van nieuwe businessmodellen gebruiken we de klaverbladmethode zoals weergegeven in het boek *Nieuwe business modellen, samen werken aan de waardecreatie* van Jonker et al. (2016). Voor meer informatie over nieuwe business modellen en de relatie met de BUBO-methode wordt verwezen naar bijlage 2.

Wat is het doel?

Het uiteindelijke doel is om een Community Enterprise te starten die meervoudige waarde creëert

Fase 4: Transdisciplinaire Innovatiewerkplaats 'Ondernemen in een Inclusieve Economie' (TIWP)

Wat houdt deze fase in?

De mensen achter de verschillende Community Enterprises die in de loop van het proces zijn gevormd moeten in contact blijven om van elkaar te leren, ideeën uit te wisselen, gezamenlijk ervaren problemen op te lossen, gezamenlijke acties te ondernemen en nieuwe ideeën op te doen. Daartoe wordt de transdisciplinaire innovatiewerkplaats 'Ondernemen in een Inclusieve Economie' opgericht. Een goede metaforische voorstelling van deze innovatiewerkplaats is de bijenkorf. Deze bijenkorf-metafoor is passend omdat het in een bijenkorf niet alleen gaat om de bedrijvigheid, maar er ook bijen in en uitvliegen om nectar te verzamelen die uiteindelijk wordt omgezet in honing. In een transdisciplinaire innovatiewerkplaats 'vliegen' mensen met allerlei maatschappelijke achtergronden, allerlei kennis en diverse vaardigheden in en uit om samen kennis te vergaren en te delen, ideeën te genereren, te experimenteren en te prutsen aan nieuwe ontwerpen en technieken.

Verder:

- Kan de TIWP dienen als een platform waar nieuwe en bestaande ondernemers input, nieuwe inzichten, nieuwe (zakelijke) kansen en ondersteuning kunnen vinden voor de verdere duurzame en inclusieve ontwikkeling van hun bedrijf;
- biedt de TIWP de mogelijkheid tot uitwisseling van kennis over de inclusieve en circulaire economie in de vorm van workshops, seminars of evenementen voor een breed scala aan belanghebbenden. In dezelfde geest biedt de TIWP een omgeving voor verder onderzoek naar kwesties die verband houden met de circulaire en inclusieve economie;
- is de TIWP een plek voor studenten om ervaring op te doen in de toepassing van kennis, voornamelijk met betrekking tot nieuwe bedrijfsmodellen, bij voorkeur leidend tot het verdienen van ECTS die formeel worden erkend binnen hun curriculum;
- is de vorming van de TIWP gebaseerd op eerder genoemde waarden als 'burgers' aan het roer, 'the wisdom of the crowd', gedeelde verantwoordelijkheid en gedeeld eigenaarschap.

Wat is het doel?

- Het ontwikkelen van een Innovatiewerkplaats (IWP) waarbinnen Community Enterprises in een transdisciplinaire setting samenwerken, ervaringen uitwisselen, en kennis vergaren en delen en nieuwe business modellen ontwikkelen;
- het implementeren van een Beehive; een (in principe) virtuele/digitale gemeenschap van groepen die werkt aan ontwikkelde business modellen, maar waar ook professionals uit verschillende vakgebieden, samen met docenten / onderzoekers en studenten, ideeën uitwisselen over business modellen op basis van het concept van de inclusieve economie.

Bijlage 1: Forecasting en backcasting

Je kunt je natuurlijk afvragen waarom wij mensen vragen om 'brieven' uit de toekomst te schrijven, om daar ideeën voor waardeproposities aan te ontleen, die vervolgens aanleiding kunnen zijn voor het starten van een Community Enterprise. Deze vraag gaan we nu beantwoorden. Overigens wordt wat wij als 'brieven' uit de toekomst aanduiden in de literatuur aangeduid als 'backcasting'.

Forecasting

Backcasting is in veel opzichten het tegenovergestelde van 'forecasting'. Op deze laatste term zal eerst worden ingegaan voordat we dieper ingaan op backcasting. Forecasting laat zich het best in het Nederlands vertalen als vooruit berekenen. Soms wordt het ook vertaald als 'voorspellen'. Dat is een minder gelukkige term, omdat het bij forecasting lijkt of het gaat om iets magisch of mystieks, het aanroepen van hogere machten om te weten hoe de toekomst eruit gaat zien, een soort glazen bol. Maar dat is het niet. Als metafoor kan forecasting het best vergeleken worden met het rijden in een auto, waarvan de voorruit geblindeerd is. Je kunt niet zien wat er voor je ligt, maar om vooruit te komen maak je gebruik van de achteruitkijkspiegel. Die kun je net zo groot of klein maken als je zelf wilt. Daar begint het al ongemakkelijk aan te voelen. Vooruitrijden met behulp van de achteruitkijkspiegel, hoe groot en geavanceerd die ook is, is eng. Wat als er een gat in de weg voor je zit, of als de weg een scherpe bocht naar links of rechts maakt? Die zie je niet, terwijl je weet dat als je de bocht mist de gevolgen groot kunnen zijn. Als je maar een klein stukje hoeft te rijden, vallen de gevolgen wellicht mee. De kans dat het stukje weg dat voor je ligt afwijkt van wat je in de achteruitkijkspiegel waarneemt is dan niet zo groot is. De onzekerheid - en daarmee de kans op ongelukken - neemt toe naarmate de afstand groter wordt. Met forecasting is het eigenlijk precies zo.

Het vooruit berekenen van de toekomst vindt veelal plaats met behulp van wiskundige modellen, die kunnen geavanceerd of minder geavanceerd zijn. Bovendien zijn die modellen gebaseerd op allerlei veronderstellingen, die vaak niet worden vermeld. Die veronderstellingen kunnen een bepaalde economische of maatschappelijke visie omvatten die de uitkomsten van het model kleuren. Korte termijn voorspellingen kunnen nog betrekkelijk accuraat zijn, maar lange termijn voorspellingen zijn dat niet, die zijn met grote onzekerheidsmarges omgeven. Zo'n model ziet veranderingen in de economie en de samenleving vaak niet aankomen. Dat kan ook niet anders, gezien de toekomst vooruit berekend wordt aan de hand van gegevens uit het verleden. We weten ook niet welke innovaties in het verschiet liggen, welke beslissingen er genomen gaan worden en wat de achterliggende intenties zijn (Robinson, 2003). Kortom, je weet gewoonweg niet wat er in de toekomst verandert in de samenleving en de economie en dat maakt

langetermijnvooruitberekeningen erg onzeker. Maar is nog een probleem. Stel dat we in staat zouden zijn de toekomst met grote waarschijnlijkheid accuraat in beeld te brengen. Dan hebben we wel zicht op de meest waarschijnlijke toekomst, maar is deze toekomst mogelijk niet de meest wenselijke. Als de vooruit berekende toekomst niet de meest wenselijke is, zouden we graag een indicatie willen hebben van alternatieve toekomstbeelden en de eigenschappen daarvan in plaats van nog meer wetenschappelijke voorspellingen (Robinson, 1996).

Is forecasting dan nutteloos? Nee, absoluut niet, omdat vooruitberekeningen, wetenschappelijke gefundeerde voorspellingen en voorspellingen op basis van trends ons verder kunnen helpen om inzicht te krijgen in de meest waarschijnlijke ontwikkelingsrichting van verschijnselen (Höjer & Mattson, 2000).



Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties, bron: FAVPNG

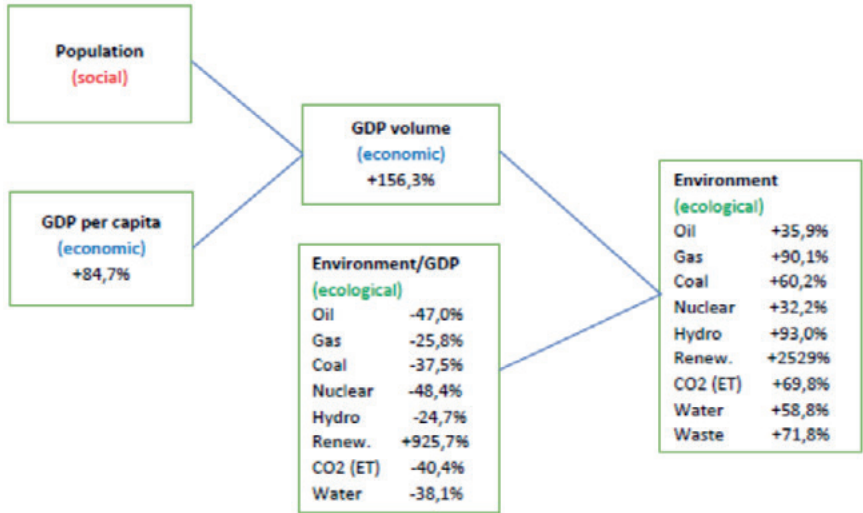
Neem bijvoorbeeld duurzame ontwikkeling. Het gebruik van deze term kwam in zwang na de publicatie van het rapport 'Our Common Future' van de World Commission on Environment and Development (WCED) van de Verenigde Naties in 1987. In dit rapport wordt duurzame ontwikkeling als volgt omschreven: 'a development which meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs' (WCED, 1987). Deze definitie herbergt een generatie-overschrijdende component (nu en in de toekomst) en een component binnen één specifieke generatie (hier en nu).

Doorgaans wordt duurzame ontwikkeling meetbaar gemaakt aan de hand van een drietal dimensies of principes, die alle zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin beschreven kunnen worden, te weten:

- Sociale principe:
 - Kwalitatief: gelijkwaardigheid van mensen
 - Kwantitatief: bevolkingsgroei
- Ecologisch principe
 - Kwalitatief: beschermwaardigheid van de natuur
 - Kwantitatief: afname van grondstoffenvoorraden, hoeveelheid broeikasgassen in de atmosfeer, etc.
- Economisch principe
 - Kwalitatief: menswaardig bestaan, menselijke waardigheid
 - Kwantitatief: (individuele) welvaartsgroei

Van alle drie principes zijn in figuur 3 enkele kwantitatieve ontwikkelingen weergegeven voor de periode 2000-2030.

Figuur 3: Duurzame ontwikkeling 2000-2030



Bron: Dommerholt (2019)

Figuur 3 is het resultaat van forecasting en hoewel de voorspellingen onzeker zijn, geven ze wel een beeld van de toekomst ten aanzien van een aantal factoren, dat er over het algemeen niet rooskleurig uitziet. Dit beeld laat de nodige alarmbellen rinkelen (Hojer & Mattson, 2000).

De vraag is vervolgens wat we met deze uitkomsten moeten doen? Hoe kunnen we deze ongewenste uitkomsten voorkomen? Om deze vraag te kunnen beantwoorden komt backcasting in beeld (Quist & Vergragt, 2006).

Backcasting

Backcasting kan worden omschreven als een toekomstbenadering, waarbij het gaat om het ontwikkelen van normatieve scenario's om een bepaalde gewenste eindsituatie te bereiken. (Robinson, 2003). Backcasting is daarmee het tegenovergestelde van forecasting. Waar forecasting de huidige situatie als startpunt neemt en 'voorspellingen' maakt voor de toekomst, neemt backcasting juist de toekomst als vertrekpunt om te kijken wat er nu gedaan moet worden om die toekomstige situatie te bereiken (Quist & Vergragt, 2006). De rollen worden dus omgedraaid. Die toekomstvisies worden niet bepaald op basis van waarschijnlijkheid, zoals bij wetenschappelijke voorspellingen het geval is, maar op basis van wenselijkheid. En wenselijkheid is een normatief begrip, want hoe de toekomst eruit hoort te zien is voor iedereen verschillend. Veelal worden gewenste situaties beschreven die zo'n 20-50 jaar in de toekomst liggen. Op basis van de gewenste toekomstbeelden kan vervolgens beleid worden ontwikkeld dat verduidelijkt hoe die gewenste situaties bereikt kunnen worden (Robinson, 1990). Het doel van backcasting is dus om te ontdekken hoe een toekomstige situatie eruit zou kunnen zien en hoe die bereikt zou kunnen worden (Höjer & Mattson, 2000). De backcasting benadering is halverwege de jaren 70 van de vorige eeuw ontwikkeld om energiestenari's te schetsen en beleid op het gebied van energie te ontwikkelen (Lovins, 1976). In deze context is het veel gebruikt (Anderson, Bows, Shackley, Agnolucci, & Ekins, 2008; Giurco, Cohen, Langham, & Warnken, 2011). Maar het is ook in andere sectoren en contexten gebruikt, zoals in de land- en bosbouw, het transport (Miola, 2008), het toerisme (Benkendorff et al., 2009), de residentiële sector (Green & Vergragt, 2002), en het bedrijfsleven in het algemeen (Holmberg 1998; Broman & Robert, 2015). Maar de backcasting benadering is ook toegepast voor het ontwikkelen van mogelijkheden om te ondernemen, de zogeheten business opportunities (Holmberg & Robèrt, 2000).

Vanuit een duurzaamheidscontext betekent backcasting dat je begint met de eisen waaraan voldaan moet worden in het geval van een volledig duurzame samenleving, of met hoe een duurzame samenleving eruit ziet. De vraag die vervolgens beantwoord moet worden is hoe die gewenste situatie bereikt zou kunnen worden (Holmberg & Robèrt, 2000). Backcasting is vooral geschikt als (Dreborg, 1996):

- De problematiek die het hoofd geboden moet worden complex is een impact heeft op veel maatschappelijke geledingen;
- wanneer het gaat om een grote en ingrijpende verandering en geleidelijke aanpassing van de bestaande orde niet volstaat;
- wanneer dominante trends in het geding zijn;
- wanneer het gaat om onverwachte externe effecten waar de markt geen oplossing voor biedt;
- wanneer het de lange termijn betreft, zodat er in ieder geval voldoende tijd is om goed afgewogen keuzes te kunnen maken.

Al deze eigenschappen zijn van toepassing zijn op duurzame ontwikkeling en dat betekent dat backcasting een geschikte methode is om bij te dragen aan een duurzame of circulaire economie.

Wie bepaalt de gewenste situatie?

Tot nu toe is een belangrijks vraag nog niet aan de orde geweest, namelijk wie de visie of gewenste situatie bepaalt en wie bij de analyse en de bepaling van de strategie voor het bereiken van deze gewenste situatie worden betrokken. Dat is erg belangrijk, omdat dit bepalend is voor de uitkomst van de backcasting benadering. In principe zijn er twee mogelijkheden: een interne en een externe aanpak (Robinson, 2003).

a. Externe aanpak

De externe aanpak houdt in dat de visie of de gewenste toestand zelf wordt bepaald, los van de backcastinganalyse, bijvoorbeeld door wetenschappers of degenen die de backcasting sessie(s) voorbereiden. Zij kunnen daarbij bijvoorbeeld gebruikmaken van wetenschappelijke literatuur of overheidsdocumenten, waaruit een visie kan worden gedestilleerd. Deze visie wordt vervolgens gebruikt als basis voor de backcastingbenadering.

b. Interne aanpak

Bij de interne aanpak wordt de gewenste situatie bepaald door verschillende stakeholders of belangengroepen, maar kunnen ook burgers direct in het proces van identificeren en evalueren van wenselijke toekomstbeelden worden betrokken. In dit geval zijn het dus vooral belanghebbenden die de visie bepalen. Omdat bij de BUBO-methode 'de burger aan het roer' als uitgangspunt heeft, sluit de interne aanpak bij deze methode aan.

Backcasting kan op verschillende manieren worden ingezet voor verschillende doelen. Er zijn dus verschillende soorten backcasting (Wangel, 2011). De belangrijkste hiervan zullen hieronder worden toegelicht.

target-oriented backcasting

Bij deze vorm van backcasting gaat het erom een bepaald vastgesteld resultaat te bereiken. Dat resultaat kan een specifiek gekwantificeerd doel zijn. Zo'n gekwantificeerd doel is bijvoorbeeld het verminderen van de uitstoot van broeikasgassen met 95% in 2050 ten opzichte van 1990, zoals verwoord in het Klimaatakkoord. Het bereiken van dit doel zou de inzet kunnen zijn van een of meerdere backcastingsessies. Bij target-oriented backcasting gaat het met name om de vraag: wat kan er veranderen of wat moet er veranderen om het gestelde doel te bereiken? Hoewel voor de BUBO-methode geldt dat deelnemers - in principe - kwantificeerbare doelen kunnen formuleren, zal dit in de praktijk waarschijnlijk weinig voorkomen. Centraal staat het schetsen van een beeld van een wenselijke toekomstige situatie. Dat hoeft niet een beeld te zijn waaraan direct kwantificeerbare doelen te koppelen zijn. De BUBO-methode is bedoeld om de wenselijke toekomstige situatie te helpen realiseren met behulp van nieuwe business modellen, uiteindelijk resulterend in een Community Enterprise.

Pathway-oriented backcasting

Het resultaat hoeft niet noodzakelijk het bereiken van een specifiek kwantificeerbaar doel te zijn. Het doel kan ook kwalitatief van aard zijn, waarbij het vooral gaat om de vraag hoe veranderingen kunnen plaatsvinden. In dat geval spreken we van 'pathway-oriented backcasting', waarbij de nadruk vooral op het onderliggende proces ligt. Een uitgangspunt hierbij is dat het formuleren van kwantificeerbare doelen moet worden vermeden, omdat duurzame ontwikkeling een 'moving target' is. De nadruk zou moeten komen te liggen op hoe de kloof tussen het hier en nu en de wenselijke toekomstige situatie kan worden overbrugd. Dit is precies wat de BUBO-methode beoogt, namelijk de wenselijke toekomstige situatie helpen realiseren met behulp van nieuwe business modellen, uiteindelijk resulterend in een Community Enterprise.

action-oriented backcasting

Backcasting kan ook als doel hebben om een actieplan of strategie te ontwikkelen. We spreken in dat geval van 'action-oriented backcasting'. De vragen die hier centraal staan zijn: wat moet er veranderd worden, hoe moet de verandering plaatsvinden en wie de verandering zou moeten initiëren. Hoewel deze vragen cruciaal zijn in het proces om via de BUBO-methode te komen tot een Community Enterprise, zijn het slechts enkele van de vragen die beantwoord moeten worden.

Backcasting Taxonomie

Hierboven hebben we gezien dat de wenselijke toekomstige situatie kan worden bepaald via een interne en externe aanpak. Vervolgens hebben we een drietal backcasting typen onderscheiden. Als we beide met elkaar combineren ontstaat een backcasting taxonomie, zoals weergegeven in figuur 4. DE BUBO-methode kan het best worden gekwalificeerd als een pathway-oriented backcasting methode, waarbij de wenselijke toekomstige situatie wordt bepaald door de participanten in het proces.

Figuur 4: Backcasting Taxonomie

Wie bepaalt de visie?	Target-oriented	Pathway-oriented	Action-oriented
Interne aanpak	Interne/Target	Interne/Pathway	Interne/Action
Externe aanpak	Externe/Target	Externe/pathway	Externe/Action

Participation-oriented backcasting

In tegenstelling tot target-oriented backcasting, waar het resultaat voorop staat, gaat het bij participation-oriented backcasting vooral om het leerproces dat wil zeggen het samen leren, kennis vergaren, het opbouwen van sociaal kapitaal, het bereiken van consensus, het in kaart brengen van conflicten, het genereren van gemeenschapszin enzovoorts. Hoewel target-oriented en participation oriented backcasting verschillende doelen dienen, gaan beide prima samen. Voor de BUBO-methode geldt dat een pathway-orientation in combinatie met een interne aanpak uitstekend samen kan gaan met een vorm van participaton-oriented backcasting. Tijdens het proces van het bouwen aan een Community Enterprise ontstaan leervragen, wordt kennis vergaard en gedeeld, wordt aan gemeenschapszin gewerkt enzovoorts. Je zou zelfs kunnen zeggen dat participation-oriented backcasting inherent is aan de BUBO-methode.

Bijlage 2: Nieuwe Business Modellen

Er is gekozen voor het klaverbladmodel omdat die goed aansluit bij de transitiegeoriënteerde en op meervoudige waardecreatie gerichte benadering van de BUBO-methode. Die keuze is onder andere ingegeven door het feit dat deze benadering de ‘niche’ als uitgangspunt neemt. Niches zijn de luizen in de pels en de dwarsdenkers van het regime. Ze zijn bevlogen, idealistisch en wars van de geldende economische cultuur, mores en inzichten. Ze vormen een voorhoede van vernieuwers die ervan doordrongen is dat zaken ‘anders’ moeten. Het gaat niet om geld verdienen alleen. Uiteindelijk is het noodzakelijk dat er geld verdiend wordt, al was het maar omdat aan het einde van de dag de kosten gedekt moeten worden. Maar geld verdienen is niet het belangrijkste. Het doel is om bij te dragen aan de transitie richting een duurzame samenleving en een circulaire economie. Dat vereist een andere manier van denken over waarde en wat van waarde is, maar ook een andere denkwijze over economie en samenwerken. Je zou kunnen zeggen dat deze andere manier van denken en doen in heel veel opzichten het tegenovergestelde is van het conventionele neoklassieke economische denken en doen. Dat brengt ook een andere benadering van businessmodellen met zich mee. Jonker (2016) spreekt in dat geval over ‘Nieuwe Business Modellen’, maar het is beter te spreken over ‘Nieuwe Generatie Businessmodellen’ om duidelijk te maken dat het gaat om businessmodellen die een totaal andere opzet kennen en tevens rekening houden met toekomstige generaties. Bovendien is de term ‘nieuw’ in Nieuwe Business Modellen verwarrend, omdat er de afgelopen jaren veel nieuwe business modellen zijn ontwikkeld, die overigens niets met duurzaam presteren van doen hebben. Een voorbeeld van een nieuw business model is het ‘Razor and Blades-model’, waarbij een product wordt verkocht tegen een lage prijs met het doel de verkoop van complementaire producten te stimuleren. Veel fabrikanten van inkjet printers hanteren een dergelijk businessmodel. Inkjet printers, inclusief een set inktcartridges worden tegen een lage prijs aangeboden, terwijl de prijs van een nieuwe set cartridges vaak erg hoog is. Dit is een nieuw businessmodel, maar niet van het soort dat we bedoelen. Een dergelijk nieuw business model is feitelijk niet anders dan een nieuwe uiting van een conventioneel businessmodel. Omdat de term Nieuwe Business Modellen redelijk ingeburgerd is geraakt - mede door het baanbrekende werk van Jan Jonker en zijn team - gebruiken wij hier toch de term ‘Nieuwe Business Modellen’ (NBM) gebruiken, zoals door Jonker (2016) beschreven. In figuur 5 is het verschil tussen conventionele business en nieuwe business modellen (NBM) weergegeven. Nieuwe Business Modellen zien er totaal anders uit dan conventionele business modellen.

Figuur 5: Conventionele business modellen vs. Nieuwe Business Modellen

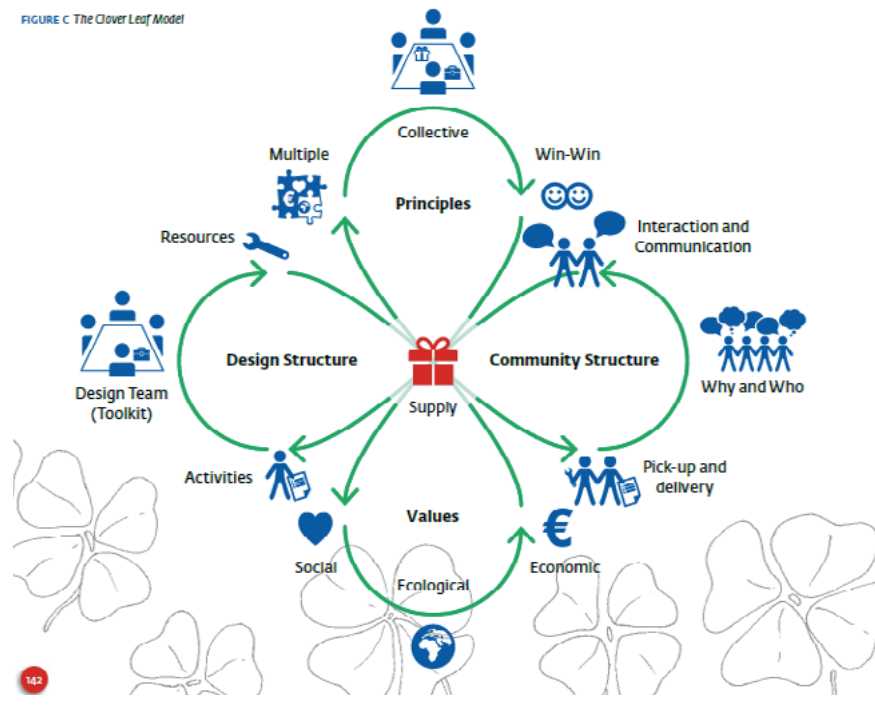
	Conventionele businessmodellen	Nieuwe businessmodellen
Principes	Enkelvoudige en vaak alleen financiële waardecreatie	Collectieve, meervoudige en gedeelde waardecreatie
Economie	Lineaire realisatie van de waardepropositie, distributie en gebruik	Circulaire realisatie van waarden, zowel materieel als sociaal
Eigenaarschap	Financieel aandeelhouderschap staat centraal	Toegang wordt belangrijker dan bezit
Samenwerken	Lineaire realisatie van de waardepropositie in de (functionele) keten	Draait om samenwerken in een netwerk van mensen (en instituties) die samen het vermogen hebben om een bepaalde propositie te organiseren c.q. realiseren
Transactie	Producent en consument zijn gescheiden, transacties zijn primair gebaseerd op geld	Producent en consument kunnen dezelfde persoon zijn (prosumer). Breder palet aan transactievormen en -middelen mogelijk naast geld, zoals tijd, afval en punten
Organisatie ontwerp	Organisatie-centrisch-functioneel organisatieontwerp	Community-centrische mengvorm van verschillende organisatievormen in een netwerk, een 'zwerm'
Succes	Wordt zichtbaar in een kosten-batenanalyse gebaseerd op geld als centrale waarde	Meerdere soorten opbrengsten (in termen van winst en waarden) voor meerdere personen

Bron: Jonker (2016)

Er zijn nieuwe elementen, zoals het creëren van collectieve, meervoudige en gedeelde waarde. Dit wil zeggen dat het gaat om meer dan het creëren van financiële waarde. Hierbij moet worden aangetekend dat het creëren van waarde een intrinsiek collectieve aangelegenheid is; bij het realiseren van een waardepropositie wordt per definitie om samengewerkt. Bovendien gaat het om gedeelde waardecreatie, waarbij de nadruk ligt op het afwegen van steeds weer verschillende waarden om die vervolgens collectief te organiseren en te delen. Maar het gaat ook om samen tot nieuwe opvattingen over wat waardevol is te komen. Zoals we gezien hebben, wijken NBM's nogal af van conventionele business modellen. Dat geldt ook voor het Business Model Canvas. Het NBM-canvas heeft de vorm van een klaverblad en bestaat uit vier 'bladeren': principes, community-structuur, waarden en ontwerpstructuur (zie figuur 6). Het hart van het klaverblad wordt gevormd door het aanbod, of de waardepropositie. De groene peilen geven aan dat het werken aan een NBM een herhalend en continu proces is. Startend vanuit de ontwerpstructuur wordt gewerkt aan een idee dat ontwikkeld is door

een persoon of een groepje personen. Het idee wordt verder uitgewerkt en er wordt nagedacht over wie er nodig zijn en wat er nodig is om het idee nog verder vorm te geven. Dit is de horizontale beweging in het klaverblad. De verticale beweging bestaat uit een herhalend en continu proces, waar gewerkt wordt aan sociale, ecologische en economische waardecreatie vanuit het principe van collectieve, meervoudige en gedeelde waardecreatie.

Figuur 6: Klaverblad model



Bron: Jonker (2016)

Referenties:

- Anderson, K. L., Bows, A., Shackley, S., Agnolucci, P., & Ekins, P. (2008). The Tyndall Decarbonisation Scenario's -Part II: Scenarios for 60% CO₂ Reduction in the UK. *Energy Policy*, 36, 3764–3773.
- Benckendorff, P., Edwards, D., Jurowski, C., Liburd, J. J., Miller, G., & Moscardo, G. (2009). Exploring the Future of Tourism and Quality of Life. *Tourism and Hospitality Research*, 9(2), 171–183.
- Broman, G. I., & Robert, K. H. (2015). Framework for Strategic Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 140(1), 17–31.
- Diffusion of Innovation Theory. (2019). Geraadpleegd op 5 februari 2020, van <http://sphweb.bumc.bu.edu/otlt/MPH-Modules/SB/BehavioralChangeTheories/BehavioralChangeTheories4.html>
- Dommerholt, E. (2019). *Prutsenderwijs Duurzaam Presteren; Over het Wat, Waarom en Hoe van Duurzame Ontwikkeling en de Circulaire Economie* (1st editie). Soest, Boekscout.
- Dreborg, K. H. (1996). Essence of Backcasting. *Futures*, 28(9), 813–828.
- European Commission. (z.d.). Entrepreneurial Discovery Process - Smart Specialisation Platform. Geraadpleegd op 27 januari 2020, van <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/entrepreneurial-discovery-edp>
- Europese Commissie. (z.d.). Press corner. Geraadpleegd op 27 januari 2020, van <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/nl/IP—12—955>
- Geissdoerfer, M., Bocken, N., & Hultink, E. (2016). Design Thinking to Enhance the Sustainable Business Modeling on a Value Mapping Process. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1218–1232.
- Giurco, D., Cohen, B., Langham, E., & Warnken, M. (2011). Backcasting Energy Futures Using Industrial Ecology. *Technological Forecasting and Social Change*, 78(5), 797–818.
- Green, K., & Vergragt, P. (2002). Towards Sustainable Households: A Methodology for Developing Sustainable Technological and Social Innovations. *Futures*, 34, 381–400.
- Henneman, P., Loorbach, D., & Timmerman, D. (2012). *Burge(r)meestersboek. Methode voor Lokale Duurzame Innovatie door Radicale Participatie* [Screenbook] (Eerste druk). Retrieved from <https://issuu.com/meneerdeleeuw/docs/burgermeester—boek—binnenwerk—10—we>
- Höjer, M., & Mattson, L. G. (2000). Determinism and Backcasting in Future Studies. *Futures*, 32, 613–634.
- Holmberg, J. (1998). Backcasting: A Natural Step in Operationalising Sustainable Development. *Greener Management International*, 23, 30–51.
- Holmberg, J., & Robert, K. H. (2000). Backcasting - A Framework for Strategic Planning. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 7, 291–208.

- Jonker, J. (2016). *Nieuwe Business Modellen; Samen Werken aan Waardecreatie*. Stichting OCF 2.0. Doetinchem, The Netherlands.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability Transitions Research: Transforming Science and Practice for Societal Change. *The Annual Review for Environment and Resources*, 4, 1–4. 28.
- Lovins, A. B. (1976). Energy Strategy: The Road Not Taken. *Foreign Affairs*, 55(1), 65–96.
- Minority Rules: Scientists Discover Tipping Point for the Spread of Ideas | SCNARC @ Rensselaer. (2011, 26 juli). Geraadpleegd op 5 februari 2020, van <http://scnarc.rpi.edu/content/minority-rules-scientists-discover-tipping-point-spread-ideas>
- Miola, A. (2008). *Backcasting approach for sustainable mobility* (Joint Research Center). Geraadpleegd van <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/bitstream/JRC45824/backcasting%20final%20report.pdf>
- Quist, J., & Vergragt, P. (2016). Past and Future of Backcasting: The Shift To Stakeholder Participation and a Proposal for a Methodological Framework. *Futures*, 38, 1027–1045.
- Robinson, J. (1990). Futures Under Glass; A Recipe for People Who Hate to Predict. *Futures*, October, 820–842.
- Robinson, J. (2003). Future Subjunctive: Backcasting as Social Learning. *Futures*, 35, 839–856.
- Sivers, D. (2010, 11 februari). *First Follower: Leadership Lessons from a Dancing Guy* | Derek Sivers. Geraadpleegd op 27 januari 2020, van <https://sivers.org/ff>
- Wangel, J. (2011). Exploring Social Structures and Agency in Backcasting Studies for Sustainable Development. *Technological Forecasting & Social Change*, 78, 872–882.
- Wat is een innovatiewerkplaats? (z.d.). Geraadpleegd op 27 januari 2020, van <https://www.hanze.nl/nld/onderzoek/kenniscentra/centrum-ondernemerschap/organisatie/kenniscentrum-ondernemerschap/innovatiewerkplaats>
- WCED. (1987). *Our Common Future*. Oxford/New York: Oxford University Press.
- Wicks, A. (1996). Overcoming the Separation Thesis. *Business & Society*, 35(1), 89–116.



Egbert Dommerholt (1957) studeerde Economie aan de Rijksuniversiteit Groningen en is als bevlogen docent/onderzoeker verbonden aan de Hanzehogeschool Groningen. Daarbij maakt hij deel uit van het Interreg Project Periscope. Egbert is in 2009 gepromoveerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam op het onderwerp “Corporate

Sustainability Performance: Constructs, Measures and Investors’ Responses”. Zijn expertisegebieden zijn duurzame ontwikkeling, de circulaire economie en nieuwe business modellen. Hoewel traditioneel economisch geschoold, is hij van mening dat het huidige kapitalistische model in de huidige vorm zijn langste tijd heeft gehad en dat we daarom op zoek moeten naar nieuwe economische modellen en benaderingen. Belangrijk uitgangspunt daarbij is dat de problemen waarvoor we ons gesteld zien dermate complex en gecompliceerd zijn, dat we iedereen die daar een bijdrage aan kan en wil leveren daarbij betrokken moet worden.



Derwin Schorren (1966) studeerde Geschiedenis aan de Rijksuniversiteit Groningen. In zijn carrière vormt perspectief voor de samenleving zijn leitmotiv. Hij werkt, in samenspraak én in verbinding met in- en externe stakeholders, aan vraagstukken en uitdagingen die zich bevinden op het snijvlak van politiek en samenleving. Zijn

focusgebieden zijn o.a. burgerparticipatie en regionale leefbaarheid. Zowel in zijn functie van projectleider voor het Interreg project Periscope als in zijn functie van vicevoorzitter van de Groninger Bodem Beweging (een NGO) zet hij de burgers centraal.

